

Důsledky mobility zaměstnanců

Consequences of Employee Mobility

Lucie Vnoučková, Robin Čejka

Abstract:

Purpose of the article: The level of unemployment and employee mobility can be considered as one of the persisting economical problems. Current knowledge economy is based on the quality and productivity of labour (employees). Employees and their productivity are thus key factor of success of economy. This study examines causes and consequences of employee mobility and how does it affect economy of state and organisations. Paper describes based on the content analysis and primary research employee mobility and suggests practices how to minimize its negative impact.

Methodology/methods: The outputs are listed based upon primary and secondary research. Secondary data sources were processed from Czech statistical office and content analysis of scientific papers which focus on remuneration of employee mobility costs. Primary data has been collected in two successive quantitative surveys by means of questionnaire investigation. The surveys were focus on random sample of employees (who had already left their jobs).

Scientific aim: The aim of the paper is to reveal costs and consequences of employee mobility and to suggest recommendations to keep employees in organisations in order to minimize losses, costs and production losings.

Findings: The results show calculation of employee mobility costs. Costs per unemployed employee are listed. The outputs reflect whether it is just loss of production (employee just exchange job positions) or additional loss of state caused by receiving unemployment support, lowering of VAT and other related items. The revealed outputs allow us to assume that employee mobility is quite expensive phenomenon, not just because of employee turnover cost, but also because of high loss of production in organisations and also in state economy. All results are counted per employee per year. Finally, recommendations to lower employee mobility and its costs and losses are listed. Suggestions are based on the results of surveys of employees, who listed their reasons to leave job positions.

Conclusions: The outcomes provide a specification and consequences of employees' mobility. Further monitoring of causes and consequences of employee mobility together with greater emphasis into all related practices is necessary to obtain results for future prognosis.

Keywords: mobility, unemployment, costs, employee, organisation, human resources

JEL Classification: E24, J63, J64

Úvod

Nezaměstnanost je ve světle ekonomické teorie vysvětlována na základě statického a dynamického přístupu k interpretaci tohoto jevu. Statická interpretace vychází z klasického modelu trhu práce. Nezaměstnanost vzniká v situaci, kdy reálná mzda přesahuje úroveň rovnovážné mzdy a nabídka práce převyšuje poptávku po práci, přičemž rovnovážná mzda je určena bodem rovnováhy na trhu práce, kdy se setkává křivka poptávky po práci s křivkou nabídky. Dynamická interpretace pak vychází ze sledování vzájemných toků mezi skupinami na trhu práce rozdělenými podle jejich ekonomického statusu na zaměstnané, nezaměstnané a ekonomicky neaktivní, neboli mimo pracovní sílu. Právě dynamickou nezaměstnaností a jejími aspekty se bude zabývat tento článek. Cílem článku je na základě obsahové analýzy a primárního výzkumu identifikovat náklady a důsledky dynamické nezaměstnanosti a mobility zaměstnanců. Nejprve jsou níže v článku uvedena teoretická východiska a metodika výzkumu, následně je uvedeno vyčíslení nákladů mobility a nezaměstnanosti. V další části jsou uvedena doporučení pro práci organizací v oblasti snížení negativních vlivů mobility zaměstnanců. Závěr pak shrnuje problematiku a uvádí stručné body ke zlepšení situace.

1. Literární rešerše

Kapitola uvede teoretická východiska týkající se mobility zaměstnanců a nezaměstnanosti, stručně se zmíní o formách a položkách ovlivňujících náklady na nezaměstnanost a mobilitu.

1.1 Mobilita zaměstnanců

Mobilita zaměstnanců představuje přechod pracovníků mezi organizací a jejím okolím, tj. dalšími organizacemi, institucemi. Mezi nežádoucí efekty mobility patří např. nevyužití získané odbornosti a pracovní zkušenosti odcházejícího pracovníka, vytváření nežádoucích postojů pracovníků organizace, narušení vztahu k práci, pracovní morálky, vyšší nároky na ostatní pracovníky v době zástupu, možnou ztrátu zákazníků, zvýšené náklady na získání náhradního pracovníka (Armstrong, 2007; Branham, 2009; Katcher, Snyder, 2009). Nežádoucím důsledkem mobility je také přenos nebo ztráta znalostí, které daný zaměstnanec uplatňoval na pracovní pozici (Urbanová *et al.*, 2012). Oproti tomu žádoucím vlivem jsou noví pracovníci přinášející nové podněty a nápady, nedochází ke stagnaci, získání vhodnějšího pracov-

níka (s většími znalostmi, zkušenostmi), optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví (Armstrong, 2007; Somaya, Williamson, 2008; Stýblo, 1993; Švarcová *et al.*, 2011). Jak uvádí Novotný, Mikulecký (2011), práce s lidmi a jejich znalostmi je kritickým faktorem úspěchu. Získat a udržet kvalitní znalostní zaměstnance je tedy prvořadým úkolem všech organizací. Nutnost řešení problematiky mobility zaměstnanců si uvědomuje i Evropská unie (Vostrá *et al.*, 2011; Zeman, 2009). Vostrá *et al.* (2011) zmiňují několik klíčových indikátorů Lisabonské strategie, které se týkají právě udržitelnosti zaměstnanosti a mobility zaměstnanců. Hlavní prioritou znalostní společnosti do roku 2020 je právě produktivita, vzdělání, zaměstnanost ve svém vlivu na rozvoj společnosti (Vostrá *et al.*, 2011). Jak uvádí Mráček (2009), současná ekonomická krize s sebou přinesla i snížení počtu nových výrobků a služeb, nových patentů, snížení výdajů na výzkum a vývoj. Tento jev mluví v souladu s nutností udržet si kvalitní znalostní pracovníky. Sledování mobility a jejích příčin je přitom základní možností, jak tomuto negativnímu jevu předcházet. Mráček (2009) dále uvádí, že firmy, pokud snižují výdaje na výzkum, vzdělávání, inovace apod., dopouštějí se tím strategické chyby, neboť nejlepší zaměstnanci již nejsou nadále motivováni pracovat pro danou organizaci. Výsledkem je tak oslabení celé organizace, která není připravena na oživení ekonomiky a je reálně ohrožena ztrátou konkurenceschopnosti.

1.2 Nezaměstnanost

Příčiny a formy nezaměstnanosti lze podle Helíska (2002) či Dvořákové (2007) nebo Keřkovského (2004) rozdělit na frikční, cyklickou, sezónní, a dále na strukturální a technologickou:

- Frikční nezaměstnanost znamená krátkodobou ztrátu zaměstnání v důsledku pohybu pracovníků např. při přechodu mezi zaměstnáními, při stěhování apod.
- Cyklická nezaměstnanost, ke které dochází v situaci nízké poptávky po práci v důsledku celkově nízké agregátní poptávky, tj. v období hospodářské recese.
- Sezónní nezaměstnanost se týká lidí, kteří jsou zaměstnání v sezónních odvětvích a v určité fázi roku se stanou nezaměstnanými. Tento typ nezaměstnanosti vzniká např. v zemědělství, turistickém ruchu apod.

Rozsah nezaměstnanosti je rovněž ovlivněn legislativní úpravou pracovního trhu a úpravou podnětů lidí vedoucích ke snaze zajistit si příjem prací, neboť ochota lidí hledat, přijmout a udržet si zaměstnání se může měnit v závislosti na výši sociálních dávek,

kteřé jsou nezaměstnaným poskytovány. Štědré sociální dávky mohou demotivovat ke vstupu na trh práce, a část nezaměstnaných může uvíznout v pasti závislosti na sociálních dávkách.

Strukturální nezaměstnanost je výsledkem nerovnováhy mezi strukturou nabídky a strukturou poptávky na trhu práce. Tento typ nezaměstnanosti je mimo jiné důsledkem nízké propojenosti vzdělávací soustavy s trhem práce, nedostatečného rozvoje lidských zdrojů na trhu práce a nedostatečné flexibility trhu práce a podniků.

Technologická nezaměstnanost provází průmyslovou společnost od jejího vzniku spolu s tím, jak společnost absorbuje vývoj techniky. Technický pokrok vnáší změny do výrobních procesů a do organizace práce, důsledkem je pak snižování pracovních míst. Technologické změny umožňují v současné době vyrobit stejné množství výrobků s třetinou pracovní síly, než které bylo zapotřebí v padesátých letech minulého století. Technický pokrok podmiňuje ekonomický růst a umožňuje zároveň i současný růst zaměstnanosti tím, že úbytek pracovních míst vyvolaný technickým pokrokem je možné kompenzovat akceptací nových individuálních a kolektivních potřeb, které mohou být základem pro vznik nových pracovních příležitostí.

Nezaměstnanost je dále rozlišována podle délky svého trvání. Za závažnou se považuje nezaměstnanost dlouhodobá, tj. nezaměstnanost delší než 12 měsíců, sledována je rovněž nezaměstnanost přetrvávající, tj. nezaměstnanost delší než 24 měsíců (Helísek, 2002).

Rozsah nezaměstnanosti je ovlivněn legislativní úpravou pracovního trhu a úpravou podnětů lidí vedoucích ke snaze zajistit si příjem prací, neboť ochota lidí hledat, přijmout a udržet si zaměstnání se může měnit v závislosti na výši sociálních dávek, které jsou nezaměstnaným poskytovány. Štědré sociální dávky mohou demotivovat ke vstupu na trh práce a část nezaměstnaných může uvíznout v pasti závislosti na sociálních dávkách.

1.3 Položky kvantifikace nákladů nezaměstnanosti a mobility

Růst nezaměstnanosti s sebou nese změny v redistribuci příjmů, tj. změny toků mezi nezaměstnanými a veřejnými rozpočty. Dochází ke sníženému výběru daní z příjmů fyzických osob a daně z přidané hodnoty z důvodu snížení kupní síly obyvatelstva a k nárůstu výdajů na sociální dávky pro nezaměstnané a další výdaje související s nezaměstnaností (Helísek, 2002).

Analýza příčin nezaměstnanosti spočívá v analýze vzájemných vztahů mezi ekonomickým růstem,

růstem zaměstnanosti a produktivity práce. Pro hodnocení vzájemného vztahu mezi vývojem zaměstnanosti (růstem/poklesem) a ekonomickým růstem se sleduje podíl zaměstnanostní složky na růstu hrubého domácího produktu (intenzita zaměstnanosti). Tento podíl určuje řada faktorů, mezi něž patří především dosažená úroveň racionalizace výroby, zavádění nových technologií a forem organizace práce, nahrazováním lidské práce prací strojů apod. Souhrnně se dopad těchto faktorů na zaměstnanost, a tím také na následnou nezaměstnanost, sleduje vzájemným vztahem mezi dosaženým objemem hrubého domácího produktu a zaměstnaností (podíl hrubého domácího produktu na zaměstnanou osobu), tedy ukazatelem produktivity práce.

Výdaje na nezaměstnanost jsou postaveny na kvantifikaci finančních toků mezi veřejnými rozpočty a nezaměstnanými. Kvantifikace vychází nejen z objemu výdajů na sociální dávky a dalších výdajů na nezaměstnanost (aktivní politika zaměstnanosti), které jsou určeny ke zmírnění sociálních důsledků nezaměstnanosti, ale též ze ztráty na neodvedených daních a pojistném, o které jsou veřejné rozpočty sníženy v případě, že osoba dříve zaměstnaná upadne do nezaměstnanosti.

Kvantifikace celkových výdajů a ztrát souvisejících s nezaměstnaností je obtížná, neboť nejsou k dispozici potřebné údaje. Ve výsledcích práce však budou tyto náklady vzorově vyčísleny na základě níže uvedených skutečností. Níže jsou tedy specifikovány oblasti, které se k daným výdajům a ztrátám váží. K těmto oblastem patří:

- Přímé daně: kvantifikace výpadku odvodu daně z příjmu fyzických osob při přechodu zaměstnané osoby do nezaměstnanosti. Z důvodu nezaměstnanosti dochází k výpadku výběru daně z příjmu fyzických osob u nezaměstnaných osob (totéž platí pro zaměstnané, kteří se pohybují na ilegálním trhu práce).
- Pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, pojistné na všeobecné zdravotní pojištění: z důvodu nezaměstnanosti dochází k výpadku odvodu pojistného u nezaměstnaných osob (totéž platí pro zaměstnané, kteří se pohybují na ilegálním trhu práce).
- Nepřímé daně: se ztrátou zaměstnání je spojeno i snížení kupní síly nezaměstnaného, případně celé domácnosti, ve které žije. Výpadkem pracovního příjmu, a to i při náhradě pracovního příjmu podporou v nezaměstnanosti a dalšími sociálními dávkami, dochází u nezaměstnaného k poklesu a restrukturalizaci jeho spotřeby, což ovlivňuje odvod daně z přidané hodnoty, resp. spotřebních daní.

- Podpory v nezaměstnanosti: nezaměstnaným jsou poskytovány v délce podpůrčí doby z pasivní politiky zaměstnanosti dle zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti.
- Dávky v hmotné nouzi: nezaměstnaný, který již nemá nárok na podporu v nezaměstnanosti z důvodu skončení podpůrčí doby, může žádat o příspěvek na živobytí a doplatek na bydlení dle zákona č. 111/2006Sb., o pomoci v hmotné nouzi. Nárok na dávky a jejich výše je odvislá od příjmové situace domácnosti, v níž nezaměstnaný žije, a počtu vyživovaných členů domácnosti, mezi které patří nezaopatřené děti, případně manželka bez vlastního příjmu nebo na rodičovské dovolené.
- Platba pojistného na všeobecné zdravotní pojištění za nezaměstnané státem. Stát je plátcem pojistného za uchazeče o zaměstnání, kteří jsou registrováni na úřadu práce. V roce 2012 činí platba pojistného 723 Kč měsíčně za nezaměstnaného.
- Dávky poskytované ze státní sociální podpory: při propadu příjmu domácnosti, ve které nezaměstnaný žije, lze žádat o příspěvek na bydlení a případně o přídavek na dítě, pokud jsou v domácnosti nezaopatřené děti. Tyto dávky jsou poskytovány nízkopříjmovým domácnostem dle zákona 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře.
- Výdaje na předčasně důchody: nezaměstnaní, kterým se nedaří vrátit na trh práce a zároveň plní podmínky nároku na předčasný starobní důchod, často rezignují na hledání zaměstnání a „utíkají“ do předčasněho důchodu.
- Výdaje na peněžitě dávky v nemoci: nezaměstnaní, kteří ztratí zaměstnání, využívají možnosti nároku na peněžitě dávky v nemoci, které však mohou uplatnit pouze v tzv. ochranné lhůtě, která činí 7 kalendářních dnů ode dne zániku pojištění, neboli ode dne ztráty výdělečné činnosti. Možnost nezaměstnaných „utéci“ do nemoci lze pouze do 7 dnů po ztrátě zaměstnání.
- Preventivní, organizační a aktivizační opatření na trhu práce: výdaje na nástroje aktivní politiky zaměstnanosti a poradenské a informační služby poskytované veřejnými službami zaměstnanosti (Úřad práce).

2. Cíl a metodika

Cílem článku je na základě obsahové analýzy a primárního výzkumu identifikovat náklady a důsledky dynamické nezaměstnanosti a mobility zaměstnanců. Na základě výstupů je pak dílčím cílem doporučit formu práce se zaměstnanci tak, aby

došlo ke zvýšení doby jejich setrvání v zaměstnání (na současné pracovní pozici) pomocí zvýšení jejich spokojenosti díky odstranění nevyhovujících praktik v organizacích, které uváděli sami zaměstnanci jakožto důvody, proč pracovní pozice opouštějí.

Článek vznikl na základě analýzy primárních a sekundárních zdrojů. Při odhadu nákladů mobility a nezaměstnanosti byly definovány typy zahrnutých nákladů mobility, které je třeba zahrnout do výpočtu, a také definován průměrný zaměstnanec, který opouští místo společně s jeho nahrazením. Průměrný zaměstnanec je pro tuto práci definován jako zaměstnanec s průměrnou hodinovou mzdou podle údajů Českého statistického úřadu, kdy průměrná mzda činila 165 Kč na hodinu. Mzda se sice liší podle odvětví, pohlaví, vzdělání, praxe, pozice, území apod.; průměrná mzda je zkreslena i extrémně, ale přesto je tento údaj použit jakožto vypovídající a vhodný vzhledem k tomu, že ČSÚ používá vážený, nikoliv prostý aritmetický průměr. Důvodem oceňování nákladů mobility zaměstnanců jsou podklady pro vyčíslení ušlých zisků, respektive produkce a dodatečných nákladů na nezaměstnanost, podpory v nezaměstnanosti ze státního rozpočtu. V organizacích pak slouží k přesvědčení liniových manažerů a finančních ředitelů o potřebě investic ke zvýšení počtu zaměstnanců, kteří v organizaci zůstávají.

Analýz, jejichž cílem by bylo odhadnout celkové náklady mobility zaměstnanců jak pro organizace, tak pro státní rozpočet, bylo v České republice vypracováno minimum. Oběma oblastem se nevěnuje žádná. Data dovolující tyto výpočty byla shromážděna ze sekundárních zdrojů a na základě vlastního primárního výzkumu zabývajících se mobilitou z pohledu zaměstnanců i z pohledu zaměstnavatelů.

Data k vyhodnocení mobility zaměstnanců byla získána dvěma po sobě následujícími kvantitativními výzkumy prostřednictvím dotazníkového šetření. Nejprve byl proveden průzkum, následně dvě nezávislá dotazování. Metodou získání dat prvního výzkumu byl elektronický dotazník, který sám zaznamenával a částečně třídil odpovědi respondentů. Druhý, kontrolní dotazník využíval metodu zjišťování CATI (telefonické dotazování ihned zaznamenávané do počítače). Oba výzkumy probíhaly po dobu, než bylo zodpovězeno 100 dotazníků zaměstnanci, kteří již opustili své pracovní místo během posledních 12 měsíců. Respondenti se v jednotlivých výzkumech neopakovali. Výběr reprezentativního vzorku, který zastupuje populaci zaměstnanců napříč odvětvími, byl proveden pomocí aplikace náhodného výběru telefonních čísel, což v sobě zahrnuje výhody vícetupňového náhodného výběru (Disman, 2008). Vzorek byl vybrán pouze

pro účely výzkumu mezi zaměstnanci ve věku 20 až 50 let.

První dotazník byl vyplněn 98 respondenty. Celkem odpovědělo 63 žen a 35 mužů. Ženy byly ochotnější odpovídat na osobní otázky týkající se příčin nespokojenosti v organizaci a odchodu z pracovní pozice. Nejčastější věková skupina byla mezi 25–35 lety (71 % respondentů), dále od 20 do 25 let (15 % respondentů) a ostatní respondenti (14 %) byli starší 35 let (35–50 let).

Podle velikosti organizací byli zaměstnanci zastoupeni téměř rovnoměrně. Nejvíce však bylo zástupců zaměstnanců z malých organizací (do 19 zaměstnanců – 36 %), dále středních (mezi 20 a 250 zaměstnanců – 32 %) a velkých (nad 250 zaměstnanců – 31 %). Většina zaměstnanců (69 %) pracovala v organizaci v klasickém pracovním poměru, zbylých 31 % na dohodu o provedení práce nebo hodinově.

Mezi dotazovanými převažovala terciální sféra (služby), což ovšem vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců v České republice pracuje právě ve službách, není na závadu, naopak napomáhá k snadnějšímu zobecnění závěrů na populaci zaměstnanců, kteří odcházejí z pracovních pozic v organizaci. Věk zaměstnanců byl preferován v rozpětí 25–35 let vzhledem k tomu, že se jedná o generaci, která formuje současný pracovní trh, již má pracovní zkušenosti a zároveň vysokou produktivitu, která se pojí s častější tendencí opouštět pracovní pozice. Zároveň se jedná o zaměstnance, kteří mají před sebou ještě poměrně dlouhou zaměstnaneckou budoucnost, a jedná se proto o hlavní skupinu, která formuje názory budoucích zaměstnanců. Proto byli právě tito zaměstnanci preferováni pro utvoření závěrů o budoucí populaci fluktuujících zaměstnanců. Naopak bylo zjištěno, že pohlaví nemá na fluktuaci zaměstnanců žádný vliv (testování pomocí kontingenčních tabulek a testových kritérií χ^2 , G^2 , Φ a Cramerovo V vyšlo neprůkazné), a proto byla tato otázka z dalších dotazníků vypuštěna.

Druhý dotazník zodpovědělo 106 respondentů. Součástí dotazníku nebylo členění na muže a ženy vzhledem k bezúčelnosti otázky (pohlaví nemá vliv na odchod z organizace). Věk zúčastněných zaměstnanců se nejčastěji pohyboval mezi 25–35 lety (49 %), dále mezi 35–50 lety (41 %) a věk zbytku respondentů (10 %) byl mezi 20–25 lety.

Celkem se zúčastnilo 43 % zaměstnanců z malých organizací (do 20 zaměstnanců) a zbytek (57 %) z velkých organizací (nad 250 zaměstnanců). Opět většina zaměstnanců pracovala na hlavní pracovní poměr (90 %), 8 % bylo zaměstnáno na dohodu o provedení práce a 2 % na živnostenský list.

Zkoumaný vzorek nebyl dělen podle sektoru či oboru, ve kterém pracovali, neboť χ^2 test prokázal, že mezi těmito skupinami nejsou statisticky významné rozdíly.

Odpovědi byly tříděny podle identifikačních otázek, které tvořily první část dotazníku. K měření bylo použito v prvním výzkumu uzavřených otázek s jednou či několika možnými odpověďmi, které byly sestaveny na základě studia literatury, dokumentů a jiných souvisejících výzkumů, provedených autory Branham (2009), Hackman a Oldham (1980), Meyer, Allen (1991) a Katcher, Snyder (2009).

Ve druhém výzkumu bylo použito sémantického diferenciálu, který umožnil zjištění nuancí v postojích respondentů prostřednictvím dotazníku. Reakce respondenta na cílový výrok a postoj k dané problematice byla takto konkretizována nabídkou několika různých výroků (Hayes, 1998). Konce sedmibodové škály představovaly bipolární pojmy hodnotící dimenze. Dotazovaní udali na stupnici 1 až 7 jejich příklon k jednomu z předem daných extrémních výroků, nebo zvolili střední, neutrální hodnotu mezi nimi (střední hodnotu charakterizovalo číslo 4), pokud nebylo možné se přiklonit ani na jednu ze stran. Škála umožnila zjistit nejen postoj respondenta jako takový, ale i jeho sílu.

Pro analýzu byl použit program Microsoft Excel 2007 a SPSS. Průkaznost získaných výstupů a vztahů podpořily nástroje deskriptivní statistiky, pro testování byla využita analýza rozptylu, parametrické testy a zjištění korelace, regrese a determinace. Pro hlubší rozbor byly použity metody vícerozměrné statistiky, zejména faktorová analýza (využita byla rotace metodou Varimax, pro výběr množství významných faktorů bylo využito Kaiser-Guttmanovo pravidlo; pro výběr determinant významných pro tvorbu faktorů byly vybrány ty, které měly vyšší absolutní hodnotu než 0,3 podle doporučení Anderson (2009) a článku ACITS (1995), kladná nebo záporná závislost je dále rozebrána ve smyslu jejího výsledného působení).

3. Výsledky

Výsledky přinášejí pohled na náklady nezaměstnanosti z pohledu nákladů na migrující zaměstnance. Nejprve budou v kapitole uvedeny náklady státu a následně organizací. Celkově lze říci, že migrace zaměstnanců mezi organizacemi je velmi nákladnou záležitostí.

3.1 Náklady státu na mobilitu a nezaměstnanost

Pro potřeby výpočtů nákladů na nezaměstnanost, respektive mobilitu zaměstnanců, byly použity ob-

dobné studie provedené v jiných zemích institucemi, které se přímo zabývají náklady mobility zaměstnanců a nezaměstnanosti. Náklady státu jsou uvedeny na základě výpočtů nákladů na průměrného nezaměstnaného, jak uvádí článek Čadila *et al.* (2011, s. 620). Výsledek studie autorů uvádí, že průměrná ztráta státního rozpočtu na jednoho nezaměstnaného za jeden měsíc je 8 411 Kč.

Výpočty nákladů mobility zaměstnanců ve veřejných rozpočtech je nutné upravit podle toho, kolik zaměstnanců přechází do nového zaměstnání přímo, bez dočasné doby, kdy jsou nezaměstnaní, a kolik zaměstnanců během přechodu využívá podpory v dočasné nezaměstnanosti. Následně je, v závislosti na tomto členění, vypočítána výše ušlého produktu (který zahrnuje snížení úsilí po dobu zvažování odchodu, pak také následné zapracování nového zaměstnance, jeho školení, seznámení se s nároky práce, kolektivem apod.). Vyčíslení těchto položek poskytly údaje získané vlastním výzkumem. Za průměrné množství mobility v České republice lze považovat průměrný údaj 15 % (Čábelová, 2007). Výzkum udávající tuto hodnotu byl proveden ve spolupráci se Saratoga institutem. Jedná se o dlouhodobou mediánovou hodnotu. Jednotlivá odvětví mají rozdílné míry mobility zaměstnanců/fluktuace (nejčastěji od 5 % do 25 %), pro účely vyčíslení nákladů mobility je však použita uvedená střední hodnota. V rámci výzkumu byly zjištěny hodnoty využívání podpor u zaměstnanců. Podpor využívá 51 % migrujících zaměstnanců (Linhartová, 2012), častěji ji přitom využívají bývalí zaměstnanci velkých organizací (71 %). Průměrná doba pobírání podpory (doba než pracovník nalezne nové zaměstnání) je 5 měsíců (Čadil *et al.*, 2011). Zaměstnaných je v České republice 46 % (ČSÚ, 2012).

Výpočet snížení produkce uvádí nejprve koeficient zvažování odchodu (doba, kdy zaměstnanec nepracoval na plné úrovni výkonu). Výsledky výzkumu uvádějí, že pouze 22 % zaměstnanců nesnížilo během zvažování odchodu pracovní výkon. Jinak zaměstnanci uváděli různé vlivy snížení pracovního nasazení; vysoké (80 %) snížení pracovní morálky uvedlo 21 % respondentů. Průměrný koeficient přepočtu lze stanovit (po započítání uvedených hodnot) jako snížení o 32 %.

K výpočtu je třeba přidat i průměrnou dobu odchodu (období, kdy se zaměstnanec rozhoduje, zda setrvat na pracovním místě, nebo odejít). Toto období je vypočteno na základě výsledků dotazování, kde 3 % respondentů uvedla, že pracovní pozici opustili ještě týž den, kdy došlo k události, která je příměla k odchodu (pokud měli tuto možnost – byli ve zkušební době apod.). 40 % respondentů podalo

výpověď ihned po dané zlomové události a odešlo po uplynutí výpovědní lhůty. Dalších 21 % odešlo do 1 roku. V roce následujícím (2.) odchází 13 % zaměstnanců a 4 % ve třetím roce. Výpočet se však vztahuje pouze na 1 rok, a tak je doba odchodu přepočítána z dalších let. Výsledná průměrná doba odchodu činí 6,2 měsíce.

V návaznosti na uvedené skutečnosti je částka snížení produktivity (SP) na základě průměrné hodinové mzdy podle ČSÚ, tedy 165 Kč, a procentního snížení úsilí vypočtena následovně:

$$SP (1 \text{ měsíc}) = 0,32 \times (165 \text{ Kč/hod.} \times 40 \text{ hod.} \\ \text{týdně} \times 4,5 \text{ týdne}) = 9\,504 \text{ Kč.}$$

Snížená produkce s poločasem doby odchodu (5 měsíců) je pak 58 925 Kč.

K snížení produkce během doby zapracování zaměstnance na novém pracovním místě sice dochází, nicméně bylo vypuštěno, neboť organizace s ní počítají a zaměstnanci dostávají nižší nástupní plat/mzdu bez odměn. Ztráty lze uvést pak zejména pro celkovou produkci, neboť pokud by mobilita zaměstnanců byla nižší, doba zapracování by odpadla a celková produkce dané země by byla vyšší. Migrující zaměstnanec, který navíc pobírá podporu v nezaměstnanosti, než nalezne jiné zaměstnání, k tomu zatěžuje veřejný rozpočet čerpáním dávek a daňovou ztrátou, která je podle Čadila *et al.* (2011) 8 411 Kč měsíčně. Průměrná doba hledání je 5 měsíců, náklady mobility veřejných rozpočtů (NMP) (podpora v nezaměstnanosti) jsou tedy 42 055 Kč. Celkové náklady na mobilitu zaměstnanců (CNMZ) za jeden rok lze následně vyčísřit poměrovým součtem obou výše zmíněných částek vynásobených počtem migrujících zaměstnanců. Celkem je podle ČSÚ zaměstnaných 4 885,2 tisíc obyvatel, z toho je 15 % fluktuace. Jedná se tedy o 732 780 migrujících zaměstnanců. Celkové náklady na mobilitu zaměstnanců (kdy poměr je 49 % SP + 51 % NMP) jsou pak 36,874 mld. Kč.

Jak lze vidět z výsledků, zatížení mobilitou je poměrně vysoké. K tomu lze poznamenat, že organizace i ekonomika v důsledku mobility zaměstnanců a jejich dočasné nezaměstnanosti ztrácejí také proto, že zaměstnanci jsou nositeli lidského kapitálu, včetně znalostí a „know-how“ specifických pro danou organizaci, které si při svém odchodu „odnášejí“, aby tak přispěli kapitálu svého nového zaměstnavatele.

3.2 Náklady mobility v organizacích

S náklady na eliminaci mobility zaměstnanců jsou spojeny náklady, které organizace vynaloží na stimulaci zaměstnanců k zvýšení motivace pracovat u dané společnosti. Každá organizace může po-

chybovat o tom, zda tyto výdaje jsou ekonomicky efektivní a dostatečně účinné. Pokud tedy organizace budou chtít zahájit projekt na eliminaci mobility zaměstnanců, je důležité zjistit, jaké jsou konkrétní efekty navrhovaných aktivit. Tedy doložit, jaké zvýšení obrátu či snížení nákladů bude dosaženo. Níže jsou uvedeny příklady výpočtů.

Na základě podkladů načerpaných z literatury a sekundárních zdrojů byla provedena specifikace nákladů přímo i nepřímo se týkajících odchodů zaměstnanců z pracovní pozice a jejich náhrady v České republice.

Tab. 1 předpokládá veškeré činnosti prováděné uvnitř organizace bez využití outsourcingu. Číselné hodnoty v tab. 1 jsou uvedeny na základě údajů o personálních činnostech, řízení a mobilitě zaměstnanců, získaných ze sledovaných organizací. Manažeři však byli ochotni konkrétní data zveřejňovat

pouze orientačně. Proto je uvedená kalkulace vypočítána na základě průměrné hodinové mzdy, která je odhadována na 165,– Kč podle průměrné mzdy uváděné Českým statistickým úřadem.

3.3 Efekty snižování mobility zaměstnanců

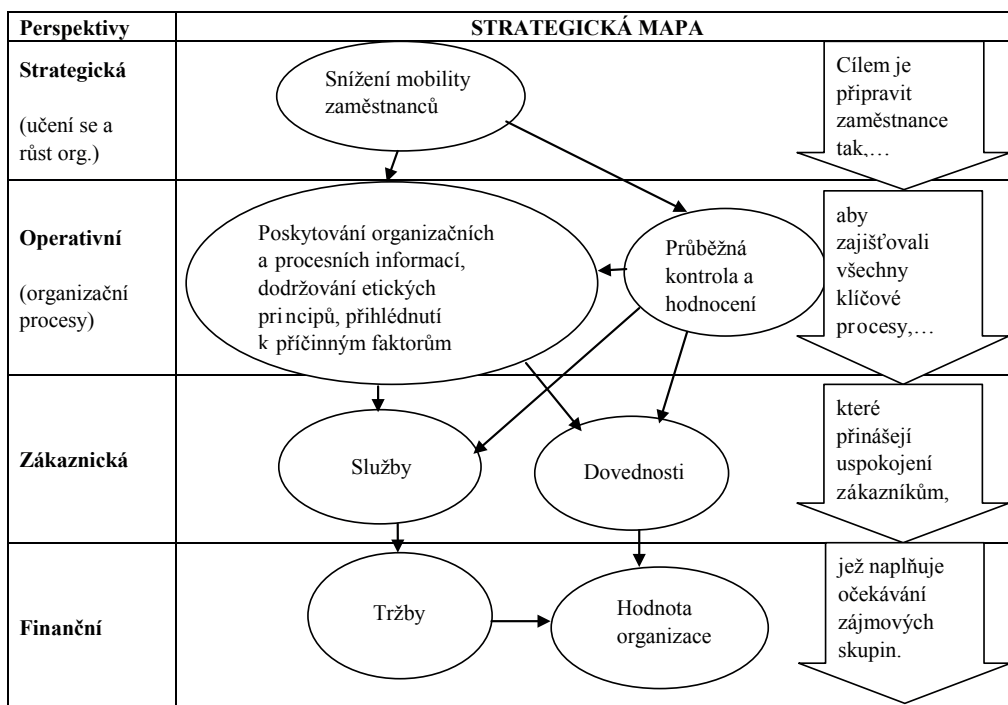
Pro snadnější orientaci v problematice a její vyhodnocování byla na základě metody Balanced Scorecard sestavena strategická mapa řízení retence. Schéma na obr. 1 ukazuje stěžejní body v rámci organizačních perspektiv, na které je nutné soustředit pozornost při plánování organizační změny ve smyslu snižování mobility zaměstnanců.

Strategická perspektiva vymezuje plán snížení mobility, operativní se zaměřuje na přidělení činností jednotlivým organizačním jednotkám a zároveň jejich kontrolu, zákaznická monitoruje promítnutí změny do dovedností zaměstnanců a systému

Tab. 1 Sumarizace nákladových položek na mobilitu zaměstnanců.

Náklady na jednoho zaměstnance (odcházející + náhrada)	Náklady v Kč
Náklady práce manažerů a personalistů (náklady na podpůrné procesy)	
Plánování zaměstnanců	4 290
Sledování mobility	2 145
Vypisování inzerátů / přilákání uchazečů	165
Příprava na pohovory	495
Pohovory, testování	2 475
Výběr, konzultace	825
Školení, uvedení zaměstnance	3 135
Orientace v kolektivu	2 475
Osvojení pracovních návyků	3 795
Hodnocení zaměstnance	1 980
Motivace	1 320
Poradenství	1 485
Přímé náklady spojené s odchody	
Mzdové náklady odcházejícího zaměstnance	3 × 26 067
Vstupní kurzy, školení nového zaměstnance	7 700
Materiál – poskytované brožury atd.	1 650
Ztráty způsobené předčasným odchodem (vyšší sazba za přesčasy zaměstnanců, kteří přebírali dočasně odpovědnost, diskontinuita znalostí, ztráty produkce, prodeje, zákazníků)	3 850
Nepřímé náklady spojené s odchody	
Školení, motivační programy, teambuildingy apod. v posl. roce	44 000
Snížený výkon nových zaměstnanců, než se zapracují	13 200
Odliv znalostí	22 000
(možný) Přenos znalostí/důvěrných informací konkurenci	33 000
Snížení pracovní výkonnosti po dobu odcizení	33 000
Administrativní/režijní náklady personální práce	
Evidence zaměstnanců	495
Zápočtové listy	495
Úprava mzdových agend	660
Vzorové náklady celkem	262 836

Zdroj: vlastní práce.



Obr. 1 Strategická mapa řízení mobility zaměstnanců. Zdroj: vlastní práce.

služeb zákazníků, což vede k finanční perspektivě, která zahrnuje zvýšení tržeb a následně i hodnoty organizace.

Konkrétněji se problému vyhodnocování, implementace a očekávaným výsledkům věnuje tab. 2. Organizace, která se zaměří na snížení mobility zaměstnanců jako svou strategii, nutně potřebuje monitorovat měřítka změny, je nutné vymezit cílové hodnoty (v tabulce jsou uvedeny příklady), dále je třeba zajistit konkrétní odpovědnost za postupné kroky, časový horizont změn pro kontrolu činností a dále nástroje a rozpočet celého plánu. Hloubka a šíře změny závisí na interním auditu uvnitř organizace, který přinese aktuální stav, z něž může strategie vycházet.

Během implementace strategie je především nutná komunikace, a to hlavně sestupná ve směru předávání informací o strategii do nižších organizačních stupňů, až k jednotlivým zaměstnancům. Informace je nutné komunikovat do té míry, aby přesvědčily zaměstnance ke spolupráci. Platí, že nadřazení musí jít příkladem, jinak podřízení změnu ignorují. Úkolem zejména liniových manažerů je přesvědčit zaměstnance, aby sami chtěli pracovat jinak, protože to zlepší pracovní podmínky všech. Diktování a vymáhání souhlasu je neefektivní. Personální od-

dělení plní funkci konzultanta pro liniové manažery i jednotlivé zaměstnance a monitoruje plnění plánu.

Pro organizace, které si stanoví jako jeden ze strategických cílů snížení mobility zaměstnanců, jsou dále uvedena doporučení vzešlá z výzkumu.

Třetina zaměstnanců uvedla, že zcela nevyužila vzdělání ani schopnosti. Takto vysoké procento naznačuje možnost lepšího výběru zaměstnanců při přijímání tak, aby bylo možné využít jejich potenciálních znalostí. V současné době mají organizace značné rezervy v přijímání zaměstnanců na vhodná místa. Organizace musí přizpůsobit své požadavky vzdělání a schopnostem zaměstnanců. Je nutné klást vyšší důraz na výběr vhodných uchazečů o zaměstnání a specifikovat požadavky na pracovní pozice, aby nedocházelo k rozdílným. Zaměstnance je třeba brát jako samostatně uvažující jedince, kteří jsou schopni o své práci rozhodovat. Pocit samostatnosti a autonomie vede i k vyššímu vnímání uznání práce, vyššímu statusu a subjektivní pozici, což je taktéž jeden z primárních důvodů mobility zaměstnanců.

Nejčastějším podnětem vedoucím k reakci – odchodu zaměstnance z organizace – je nesplnění očekávání. Jak bylo uvedeno, očekávání zaměstnance je ovlivněno shodou s předpokládaným budoucím stavem, který je daný znalostmi, zkušenostmi, motiva-

Tab. 2 Balanced scorecard (BSC) – cíle a plán činností.

	Měřítko	Cílová hodnota	Odpovědnost		Časový horizont	Plán		
			Pers. oddělení	Linioví vedoucí		Nástroje	Rozpočet	
Perspektiva	Strategická	Snižování míry mobility, udržení klíčových zaměstnanců	− 20 %	80 %	20 %	1 rok intenzivně, dále udržovat	Systém odměn, informovanost, MBO, strategie, nový program přijímání, zaměstnanecké výhody.	xx Kč
	Operativní	Zajištění procesů, vůdce v odvětví, spokojenost zaměstnanců	100 %	5 %	95 %	Procesy do 2 měsíců, spokojen. monitor. čtvrtletně.	Výzkum spokojenosti, optimalizace, informační toky, testování, odvětvový a interní benchmarking.	xx Kč
	Zákaznická	Nárůst klientů, zisk na zákazníka, udržení a spokojen. zákazníků.	+ 20 %	−	−	Se zpožděním – po implement. časové řady.	Řízení vztahů se zákazníky (CRM), podíl na segmentu (výzkum trhu), spokojenost zákazníků (index stálých).	xx Kč Náklady celkem xx Kč
Finanční	Tržby, zisk (přírůstek, na 1 zákazníka, celkový).	+ 15 %	−	−	−	EVA CF EBIT ROI ROS...	xx Kč Celkem projekt +/- xx Kč	

Zdroj: vlastní práce.

cí, způsobilostí a simultánními rolemi. Očekávání si s sebou zaměstnanec vnáší do organizace a je jasné již při jeho přijímání. Organizace z důvodu nedostatečného uvědomění o tomto faktoru často nevěnují dostatečnou pozornost náboru zaměstnanců, jejich souladu s místem jako takovým, pracovní náplní a také s pracovním okolím (kolegy, jejich věkovému průměru, zaměření, převládajícím personálním charakteristikám, stylu výkonu práce a chování se mezi sebou navzájem, atmosférou, která na pracovišti panuje, apod.). Přijímání zaměstnanců je klíčové pro snížení jejich mobility. Proto je při přijímání nutnost:

- odborníků připravených a vyškolení pro najímání zaměstnanců,
- posouzení chování, jednání, motivace zaměstnance a jeho souladu s organizací,
- vliv neformální stránky,
- schopnost organizace rozvíjet potenciál zaměstnance,
- znát hodnoty, které zaměstnanec uznává,
- co očekává od pracovního místa, na které aspiruje (rozvoj, míra samostatnosti, výše a druh odměn, volný čas).

V současné době dochází k posunu preferencí zaměstnanců. Častěji upřednostňují například volný čas před finančními odměnami. Tímto trendem by se organizace měly zabývat a řešit požadavky zaměstnanců například nabídkou částečných úvazků, volných pracovních dob, možností samostatné organizace práce, samostatné plánování rozvoje, dělení úvazků.

Pro splnění cíle najímání vhodných zaměstnanců slouží analýza pracovních předpokladů. Doporučené zhodnocení vlastností, schopností a předpokladů přijímaného pracovníka pro výběr nejvhodnějšího kandidáta je uvedeno níže. Jedná se o:

- zhodnocení aktuálního stavu, ve kterém se testovaná osoba nachází, míru sociální zralosti, dosavadní zkušenosti, dosažené vzdělání a rozvoj,
- míra motivace k práci (seberealizující se člověk versus odpor k práci),
- porovnání potřebných charakteristik s charakteristikami skutečně zastoupenými v osobnostní struktuře uchazeče (nutnost srovnání s požadavky na pracovní místo dle popisu a zvážení logických důsledků a nutných předpokladů),
- možnosti dalšího vzdělávání (ochota a schopnost se dále vzdělávat, možnosti doškolení uvnitř či

- vně organizace a jejich náklady),
- motivátory pro stabilizaci zaměstnance (zájmy, zaujetí prací, motivace spíše finanční odměnou či nehmotnými odměnami apod.).

Organizacím je doporučeno věnovat pozornost preferovanému způsobu vedení lidí ze strany zaměstnanců. Jak vychází z výzkumu, v organizacích převažuje autoritativní řídicí styl.

Ne pro všechny zaměstnance je ale právě tento styl zadávání úkolů, komunikace a kontroly ten nejvhodnější.

S nevhodně zvoleným a praktikovaným řídicím stylem souvisí i nespokojenost se stylem komunikace. Podle výsledků výzkumu (kde se projevují subjektivně vnímané hodnoty zaměstnanců) v organizacích převládá komunikace sestupná (72 %), a tedy přidělování úkolů bez diskuse. Možnost jiných směrů komunikace a možnost diskuse vnímá pouze necelých 14 % zaměstnanců. Podporující funkci komunikace při práci vykazuje jen průměrný souhlas, 38 % má pocit spíše kritiky a omezení. Extrémně nevhodné komunikační techniky zaznamenalo 24 % zaměstnanců. Nedostatek či žádné sdílení informací jsou realitou u 41 % organizací. Tento nevhodný způsob komunikace je nutné odstranit, přetvořit způsob práce se zaměstnanci ve směru podpory ve výkonu úkolů pro zvýšení pocitu důležitosti, spokojenosti, potřebnosti pro organizaci, udržení a zvyšování celkového výkonu organizace a produktivity práce. V tomto směru lze doporučit vzdělávání liniových manažerů ve smyslu poskytování zpětné vazby, orientace ve vztazích, možnosti motivace podřízených a jiné.

Z nedostatku informovanosti plynou problémy s vnímáním jistoty budoucnosti, kterou projevila čtvrtina až třetina zaměstnanců. Uváděli obavy ve smyslu nedostatku projektů, etiky a růstu organizace. Je nutné zaměstnance uvědomit ohledně stavu a plánovaného vývoje organizace, aby nevzrůstala tendence k šíření katastrofických zpráv. Pokud dochází k nedostatečnému sdílení či zatajování informací, zaměstnanci mají tendenci předjímat horší možný scénář, mají obavy o svou budoucnost. Potřeba jistoty je jednou ze základních potřeb a většina zaměstnanců nevydrží dlouhodobě pracovat v organizaci, kde je jejich jistota budoucnosti ohrožena. Otevřená komunikace je proto základem. Pokud není v silách organizace šířit informace ústní formou, je možné alespoň základní novinky šířit nejrůznějšími oběžníky, bulletiny či lépe organizačním intranetem, na nástěnkách či obrazovkách a jinými moderními informačními a komunikačními prostředky.

Třetina zaměstnanců tvrdí, že nemají možnost se na své pozici rozvíjet, práce je monotónní, ne-

naplňuje je, a mají pocit bezvýznamnosti a stagnace. Dvě třetiny nemají možnost postupu v pracovní kariéře. Tato čísla jasně vyjadřují příčiny nespokojenosti a možnost pro intervenci ze strany organizace. K vyřešení těchto problémů je možné využití nástrojů obohacení či rozšíření práce, možnost výběru školení, rotace pracovních míst a informování o smyslu práce a jejím vlivu na prosperitu organizace jako celku.

Zaměstnanci projevili nejnížší míru spokojenosti s odměňováním. Problematické jsou zejména benefity, které buď nejsou poskytovány vůbec (50 %), nebo poskytovány jsou, ale nejsou vyhovující (61 %). Organizace by proto měly zvážit poskytování benefitů svým zaměstnancům. Nevyhovující benefity vedou k vyšší nespokojenosti, než pokud nejsou poskytovány vůbec. Upřednostňovány jsou klasické odměny ve formě základní odměny a příplatků, neboť zaměstnanci mají pocit, že zasloužené peníze, které by mohli dostat, jsou zbytečně utopené ve výhodách, které nevyužijí. Poskytování benefitů je nutné zvláště zvážit a poskytovat po průzkumu mezi zaměstnanci pouze ty, které budou oceňované a využívány.

Zaměstnanci jsou taktéž přesvědčení, že odměna neodpovídá výkonu. Polovina zaměstnanců se domnívá, že odměňování je nespravedlivé, některé osoby jsou protežovány a odměňovány nadměrně svému výkonu a jiné naopak pod průměrem, který by náležel jejich zařazení, chování a výkonu. Spravedlnost v odměňování je proto stěžejním cílem pro uskutečnění změny. Hodnocení a navazující odměňování zaměstnanců je nutné zprůhlednit, aby každý zaměstnanec měl možnost sledovat vývoj svých výsledků. Je možné využít určitých tabulek, které jsou přístupné všem zaměstnancům, možnosti dalších, pevně daných odměn za výkon či jiné přínosy pro organizaci, a veškeré tyto informace sdílet na organizačním webu, intranetu a podobně.

Spravedlnost se projevuje i ve vztazích. Pro zaměstnance je důležitá rovnost v postavení, ocenění práce a pocit participativního dosažení cíle. Ve výsledcích výzkumu celých 40 % zaměstnanců označilo jako důvod svého odchodu nespravedlivé vztahy a nerovné zacházení, spíše se přiklání k tvorbě klik a protekce. Stejně tak hodnotili zaměstnanci i vztahy mezi úrovněmi řízení. Zde je prostor k zvýšení efektivní komunikace pro zvýšení retence. Doporučit lze podporu přátelské atmosféry, zvyšování spolupráce, budování týmů, zploštění organizační struktury a snížení rozpětí moci. Zaměstnanci mají být vedeni k rovným vztahům a komunikaci bez ohledu na organizační postavení. Vhodné jsou společné akce, kdy se mají zaměstnanci možnost poznat

i v jiné, než pracovní situaci, a mohou navázat přátelské vztahy, které upevňují spolupráci a pevnost struktury.

4. Diskuse

Data pro článek byla shromážděna pro validaci předpokladů a dosavadních znalostí vycházejících ze současných výzkumů vztahujících se k mobilitě zaměstnanců. Výsledky provedeného výzkumu podporují stanovené předpoklady, a navíc rozšiřují dosavadní znalosti o konkrétní vyčíslení nákladů a ztráty produkce. Současně je v návaznosti na danou problematiku uvedeno doporučení nových způsobů práce se zaměstnanci tak, aby k tak velkým ztrátám nedocházelo. Celý uvedený primární výzkum staví na prokázaných příčinných faktorech fluktuace zaměstnanců. Sestavený příčinně důsledový vztah, respektive model vztahů mezi faktory, dovolil následnou formulaci akcí.

Limitem práce je v některých případech pouhý odhad nebo dopočet některých veličin. Důvody jsou blíže popsány v práci. Některé hodnoty nejsou k dispozici, jiné nejsou přesné nebo je nutné je očistit. Přesto byl proveden pokus o vyčíslení průměrných nákladů na mobilitu zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že doposud nebylo toto vyčíslení provedeno, znamená i uvedený výstup posun v problematice.

Závěr

Nezaměstnanost a mobilita zaměstnanců je závažným problémem, neboť způsobuje náklady jak organizacím, tak veřejným rozpočtům a projevuje se řadou dalších negativních efektů, jako je možná ztráta znalostí i zákazníků (klientů), zvýšené nároky na zastupující zaměstnance, nutnost hledat náhradu včetně jejího zaškolení, zapracování, demotivace ostatních kolegů, zvýšené množství administrativních úkolů atd. V příspěvku bylo provedeno vyčíslení nákladů mobility zaměstnanců a nezaměstnanosti. Náklady na jednoho nezaměstnaného, který nepobírá podporu (přechází ihned na nové pracovní místo, jedná se pouze o ztrátu produkce), byly vyčísleny na 58 925 Kč. Pokud k tomu daná osoba pobírá ještě podporu v nezaměstnanosti, než nalezne jiné zaměstnání, je nutné k dané částce připočítat ještě průměrnou ztrátu v podobě 42 055 Kč. Celkové náklady veřejného rozpočtu na mobilitu zaměstnanců za 1 rok jsou pak 36,874 mld. Kč. Náklady organizace na mobilitu (odchod a nahrazení 1 zaměstnance) byly vyčísleny na 262 836 Kč.

Současně provedený výzkum pomohl upřesnit problematické oblasti a navrhl v diskusi vhodná doporučení pro odstranění nadměrné mobility. Při dodržení návrhů lze snížit náklady na mobilitu, a tím i nezaměstnanost. Plán a realizace snížení mobility zaměstnanců, a tím i nezaměstnanosti, musí být v souladu s organizační strategií. Je nutné, aby nový koncept podporoval dlouhodobou prosperitu organizace. Účelem snížení mobility zaměstnanců mezi organizacemi je zvýšení produktivity pomocí zlepšení pracovního výkonu jednotlivců společně se snížením nákladů na jednotlivce.

Pro realizaci snížení mobility zaměstnanců je nutná analýza a rozbor vnímání jednotlivých hodnot před akcí a následné měření po akci se zaměřením na rozdíly. Měření je vhodné opakovat po delší době po zavedení změny, neboť až následně dochází k postupnému zažití a využívání nových procesů, změna se nejčastěji projeví až později, ne ihned po implementaci.

Změnu systému práce s mobilitou zaměstnanců ve smyslu zvýšení retence a snížení nákladů a ztrát produkce lze provést pomocí následujících kroků:

1. Analýza situace – jaká je přítomnost (například jaká je míra fluktuace, jak to vypadá v jednotlivých odděleních, jaká je informovanost manažerů/zaměstnanců) a jak má vypadat budoucnost (kde a o kolik je třeba fluktuaci snížit, co je nejčastějším důvodem odchodu a jak jej eliminovat apod.).
2. Jaké jsou hlavní preference (ze strany zaměstnanců i managementu) a překážky (objektivní i subjektivní).
3. Jaký vliv bude mít proces změny a změna samotná na zaměstnance napříč organizací (jak velký efekt se očekává, co očekávají samotní zaměstnanci).
4. Sdílení změny a celého procesu se zaměstnanci, zejména zde platí zespoda nahoru a odshora dolů (analýza příčin nespokojenosti u jednotlivců, vyhodnocení vedením organizace, management tvoří, je nositelem vize a šíří ji dále jako vzorce chování, podává dostatečné informace).
5. Provedení požadované změny.

Úspěch celého procesu snížení mobility zaměstnanců je závislý na vybudování atmosféry důvěry, což potvrzují i výzkumy Renzl (2008, s. 208), a proto je třeba alokovat odpovídající zdroje, aby byla dostatečně pokryta jak příprava implementace, tak následné rozvojové činnosti. Změny stejně jako učení probíhají v cyklech, je proto nutné analyzovat průběh situace a využít výsledků k dalšímu plánování, učení a rozvoji.

Rozvoji, nebo alespoň minimalizaci ztrát produkce a snížení nákladů, napomáhá právě i důraz

na snižování míry mobility zaměstnanců mezi organizacemi. Každá organizace by měla projevovat snahu udržet zaškolené a schopné zaměstnance, neboť jejich náhrada je poměrně nákladnou záležitostí. Dochází pak ke snížení produkce nejen organizace, ale i celé ekonomiky.

Pokud budou dodržována základní doporučení uvedená v tomto článku, snadno může dojít k odstranění nevhodných praktik v organizaci, které nejvíce vadí zaměstnancům a vedou k jejich odchodu z pracovní pozice.

Literatura

- Anderson, V. (2009). *Research Methods in Human Resource Management*. 2. London, Chartered Institute of Personnel Development.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha, Grada Publishing.
- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha, Grada.
- Budíková, M. et al. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha, Grada.
- Čábelová, L. (2007). *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců*. [online] [cit. 2010-01-02]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2007/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snižovat-fluktuaci-zamestnancu.jhtml>.
- Čadil, J., Pavelka, T., Kaňková, E. a Vorlíček, J. (2011). Odhad nákladů nezaměstnanosti z pohledu veřejných rozpočtů. *Politická ekonomie*, 59(5), s. 618–637.
- Český statistický úřad (2012). *Průměrné mzdy*. [online] [cit. 2013-02-24]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>.
- Disman, M. (2008). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha, Karolinum.
- Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha, C. H. Beck.
- Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha, Victoria publishing.
- Helisek, M. (2002). *Makroekonomie*. Praha, Melandrium.
- Katcher, B., Snyder, A. (2009). *30 reasons employees hate their managers*. USA, AMACOM.
- Keřkovský, M. (2004). *Ekonomie pro strategické řízení*. Praha, C. H. Beck.
- Linhartová, L. (2012). Variability of Employees' Behaviour during Disaffection. *Ekonomický časopis*, 60(1), s. 83–97.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, s. 61–89.
- Mráček, K. (2009). Státní a podniková řešení dopadů současné hospodářské recese. *Scientia et Societas*, 5(4), s. 17–33.
- Novotný, J., Mikulecký, P. (2011). Znalostní management a jeho uplatnění v menších podnicích. *Scientific papers of the university of Pardubice*, 10(2), s. 102–113.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních věd*. Praha, Grada.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), s. 206–220.
- Somaya, D., Williamson, I. O. (2008). Rethinking the “War for Talent”. *MIT Sloan Management Review*, s. 29–34.
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha, Grada.
- Švarcová, J., Chocholáková, A., Dobeš, K. (2011). New paradigm for the system of professional focus of young people in accordance with trends in the labour market. *Journal of Competitiveness*, 3, s. 3–12.
- Urbancová, H. et al. (2012). The influence of new management disciplines on the innovation in organizations. *Trendy ekonomiky a managementu*, 6(10), s. 105–115.
- Vostrá, H., Jindrová, A., Dömeová, L. (2011). The Position of the CR among the EU States Based on Selected Measures of the Lisbon Strategy. *Journal of Competitiveness*, 3, s. 50–57.
- Zeman, K. (2009). Boj s rizikem chudoby jako významný prvek sociální agendy EU. *Scientia et Societas*, 5(4), s. 98–124.

Poděkování

Financováno Vysokou školou ekonomie a managementu, o.p.s.

Doručeno redakci: 24. 3. 2013

Recenzováno: 20. 5. 2013

Schváleno k publikování: 6. 6. 2013

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Katedra managementu

Nárožní 2600/9a, Praha 5

Česká republika

tel.: +420 72495 7773

e-mail: lucie.vnouckova@vsem.cz

Ing. Robin Čejka, MBA

Vysoká škola finanční a správní, o. p. s.

Katedra financí

Estonská 500

Česká republika

tel.: +420 60856 6696

e-mail: robin.cejka@seznam.cz